

Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus: ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik

Gronke, Horst; Schmidt, Falk

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gronke, H., & Schmidt, F. (2000). Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus: ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1(3), 313-338. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347372>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus - Ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik

HORST GRONKE UND FALK SCHMIDT

Business ethics of intercultural management should be able to achieve both the foundation of universally valid principles and their context-sensitive application. This twofold problem is discussed between the praxeological ethics of deliberation (Steinmann) and the transcendental-pragmatic ethics of discourse (Apel/Böhler). Steinmann's approach lacks of logical consistency. He confounds the foundation of universalism with its producing. The transcendental-pragmatic discourse ethics offers a more rational concept because it starts argumentation consequently "bottom up" – that is strictly reflecting on the present practice of argumentation. The universally valid principles uncovered by that procedure are the fundamental elements of the architecture of discourse ethics. Differentiating between several types of discourses – discourses of principles, of concretization and of application – the discourse ethics is able to respond flexible on culturally different situations without losing universal orientation.

1. Einleitung

Wer hat den Königsweg zu einer universalistischen Wirtschafts- und Unternehmensethik gefunden?

Zu dieser Frage, die im Zeitalter der wirtschaftlichen Globalisierung und Internationalisierung noch bedeutsamer geworden ist, stehen im deutschsprachigen Raum derzeit vor allem vier prominente Schulen miteinander in der Diskussion. Die primär ordnungspolitisch orientierte Eichstätter Homann-Schule, die „kulturalistische“ Beratungsethik der Nürnberg-Erlanger Steinmann-Schule, die integrative Wirtschaftsethik der St. Galler Ulrich-Schule und die transzendentalpragmatische Diskursethik der Frankfurt-Berliner Apel-/Böhler-Schule.¹ Während die Homann-Schule den Anspruch auf universale Orientierung einklammert und sich Fragen der Implementation moralischer Intentionen *unter* den Bedingungen der modernen Wirtschaft widmet, halten die anderen drei Ansätze am universalen Anspruch fest, freilich in unterschiedlicher Weise.

Wir greifen hier die Debatte der transzendentalpragmatisch begründeten Diskursethik Apels und Böhlers mit Steinmanns kulturalistischer Beratungsethik auf.² Wir nehmen hierbei auf Fragen Bezug, die schon in dem

Band „Zwischen Universalismus und Relativismus“ (Steinmann/Scherer 1998) zum Problemfeld der vernünftigen Orientierung bei Konflikten im internationalen Management kontrovers diskutiert worden sind.

Die „kulturreflexive“ Perspektive der Steinmann-Schule und die „argumentationsreflexive“ Perspektive der Transzendentalpragmatik unterscheiden sich schon durch ihre jeweiligen *Zugangsweisen* zum Problem interkultureller Konflikte und durch unterschiedliche *Deutungen* dieser Zugangsweisen. Steinmann und Scherer leiten aus ihrer Deutung der transzendentalpragmatischen Zugangsweise ein Plus an Konfliktlösungspotenzial ihres eigenen „Zugriffs“ für Probleme „an Ort und Stelle“ ab. Anstatt zu fragen, „ob es ein universell gültiges Verständnis von Vernunft *gibt*“, geht es ihnen darum, „im konkreten Konfliktfall vernünftige Verhältnisse (wieder) *herzustellen*“, wobei es „eine offene Anschlussfrage“ sei, „inwieweit diese Verhältnisse dann universell gelten sollen“ (vgl. Steinmann/Scherer 1998a: 66f.).

Die transzendentalpragmatische Diskursethik ihrerseits bezweifelt, dass mit den geltungslogischen Mitteln der „Erlanger Schule“ eine verbindliche universalistische Orientierung für die Unternehmensethik erreicht werden kann. Wegen seines Verzichts auf den Aufweis universal gültiger Rechte und Pflichten könne Steinmann – etwa auch im Gegensatz zur integrativen Wirtschaftsethik Peter Ulrichs³ – die Verpflichtung zur Bemühung um gerechte, universal gültige Handlungsweisen und Institutionalisierungen *nicht begründen*. An die Stelle der Begründung trete ein bloßes *Bekennen* zum Universalismus – unterfüttert mit für ethische Grundlagendiskurse untauglichen empirischen Hinweisen auf „langfristige, stabile Disposition(en)“ bei Menschen, die „schon in einer Kultur der Vernunft“ leben (Steinmann/Scherer 1998b: 406). Das geltungslogische Plus, das die transzendentalpragmatische Diskursethik daher für sich verbucht, könne schließlich auch das vermeintliche Konkretionsplus der Erlanger wettmachen, wenn ausreichend zwischen verschiedenen Diskursebenen, insbesondere der Prinzipien- und der Realisierungsebene, unterschieden werde.

Wir werden zunächst unser Verständnis der Steinmannschen Unternehmensethik in sehr groben Umrissen skizzieren (1). Sodann werden wir die Antwortversuche auf die gegenwärtigen Konfliktfälle des interkulturellen Managements diskutieren (2). Das dritte Kapitel thematisiert die geltungslogische Streitfrage einer universalistischen bzw. relativistischen Begründung der Unternehmensethik (3). Wir schließen mit Anmerkungen zu Realisierungsfragen der interkulturellen Unternehmensethik (4).

2. Der unternehmensethische Ansatz der Steinmann-Schule

Steinmann und seine Mitarbeiter (vgl. Steinmann/Löhr 1994) wollen Handlungsorientierungen für solche Situationen geben, in denen das marktwirtschaftliche Gewinnprinzip zu ethisch problematischen Folgen führt. Hierbei ist die unterstellte (und unter Effizienzgesichtspunkten als hochplausibel erweisbare) Akzeptanz einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung, in welcher das Gewinnziel die zentrale Rolle spielt, den Fragen der Unternehmensethik vorgelagert (Steinmann/Schreyögg 1999: 109). Innerhalb dieses Rahmens wird Unternehmensethik als Lehre vom richtigen, d.h. friedensstiftenden, Handeln der Unternehmensführung in Konfliktfällen definiert. Unternehmensethische Probleme ergeben sich vor allem dann, wenn sich das formale Gewinnprinzip in seiner materialen Umsetzung vor Ort im Hinblick auf den gesellschaftlichen Frieden als problematisch erweist. Unternehmen, die auf dem Markt moralisch legitim agieren wollen, sind daher im Konfliktfall zur Entwicklung konsensfähiger Strategien verpflichtet.

Steinmanns Unternehmensethik wird folglich von zwei Säulen getragen: Zum einen sind ethische Überlegungen nicht nur auf der Ordnungsebene, sondern auch auf der Unternehmensebene dem Gewinnprinzip systematisch vorgeordnet.⁴ Zum anderen werden hinreichende Handlungsspielräume für die Unternehmen empirisch vorausgesetzt. In klarer Abgrenzung zu nationalökonomischen Positionen⁵ bilden Handlungsspielräume einen systematischen *Anknüpfungspunkt* für eine Unternehmensethik.

Nach Steinmann ist die Unternehmensethik, neben den klassischen Steuerungsmedien des wirtschaftlichen Handelns, Markt und Recht, als dritter Mechanismus zu etablieren. Das Gewinnprinzip wird zwar grundsätzlich als ethisch legitim akzeptiert, in problematischen Fällen ist jedoch auf eine Lösung zugunsten ethischer Gesichtspunkte, des gesellschaftlichen Friedens, hinzuwirken. Es herrscht also ein Über- und Unterordnungsverhältnis, welches in Konfliktfällen der ethischen vor der ökonomischen Orientierung den Vorzug gewährt.

Wie, so ist nun zu fragen, ist Steinmanns These eines Überordnungsverhältnisses der Ethik über die Ökonomie im Konfliktfall begründet? Im Anschluss an die konstruktive Wissenschaftstheorie bzw. Beratungsethik der „Erlanger Schule“ verweist Steinmann darauf, dass ethische Reflexionen stets an lebenspraktische Erfahrungen anknüpfen müssen. Eine zentrale Erfahrung unserer Zeit besteht darin, dass wir bzgl. der Richtigkeit unseres Handelns immer häufiger in Konflikte geraten. Es handelt sich hierbei um Konflikte, die in sogenannten „post-traditionellen“ Gemeinschaften,⁶ aufgrund der brüchig gewordenen einheitsstiftenden Werte, vermehrt aufbrechen. In diesen Erfahrungen sind nun gleichsam zwangsläufig

Einsichten in den Möglichkeiten der Konfliktbewältigung implizit angelegt. In der Rolle von Eltern oder von Bürgern erfahren wir als Glieder moderner Gesellschaften ganz praktisch, was es heißt, Konflikte *friedlich* beizulegen. Jeder, der Frieden schon erfahren hat, „dem solle es nicht schwerfallen“, z. B. als Wissenschaftler, eine Ethik der Verständigung mitzutragen (Steinmann/Löhr 1994: 72ff.).

Warum Frieden? Weil das Friedensziel (Bemühung um freien Konsens aller, um die „Einsicht in die Richtigkeit vorgetragener Argumente“) (Steinmann/Löhr 1994: 73) in post-traditionalen Gesellschaften schon etabliert ist und damit z.B. den politischen Wissenschaften (so wie das Effizienzziel bei den technischen Wissenschaften) lebenspraktisch vorgegeben ist.⁷ Geltungslogisch ist also letztlich der lebenspraktisch situierte „Wille der Bürger zum Frieden“ (Lorenzen) für die ethische Orientierung ausschlaggebend, ein Wille, der auf einer Einsicht fußt, von der man sich „nicht beliebig distanzieren“ könne, weil sie „Widerfahrnischarakter“ (Kamlah) habe (Steinmann/Scherer 1998b: 405f.).

3. Konflikte im internationalen Management in der Perspektive der Steinmann-Schule

Bereits in ihren „Grundlagen der Unternehmensethik“ hatten Steinmann und Löhr das Problem der interkulturellen Konfliktbewältigung zwischen (noch) traditionellen und (schon) post-traditionalen Kulturen⁸ angesprochen und einen möglichen Weg für den angemessenen Umgang mit solchen Konflikten angegeben. „Sollte es tatsächlich Kulturen geben, in denen eine solche unmittelbar praktische Erfahrung friedlicher Konfliktbewältigung bisher nicht gemacht werden konnte“, dann käme es „darauf an, mit solche Kulturen in Lernprozesse einzutreten, die es ermöglichen, die Differenzierung von friedlicher und gewaltsamer Konfliktlösung selbst zu machen“ (Steinmann/Löhr 1994: 72f.).

Die Thematik interkultureller Konflikte hat seit der Globalisierungs- und Internationalisierungsdynamik der Wirtschaft eine besondere Bedeutung gewonnen. Besonders für international tätige Unternehmen steigt das Konfliktpotenzial im Umgang mit den lokalen Kulturen an.

Der Konflikt entsteht vor allem dadurch, dass

- international tätige Unternehmen der weltweiten strukturellen Angleichung in der Wirtschaft, z.B. aufgrund der zunehmenden Mobilität des Kapitals, des erleichterten und umfassenderen Zugangs zu Informationen, der Verbilligungen der Transportwege usw., mit einer einheitlichen Unternehmenspolitik begegnen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Vereinheitlichungstendenz stehen oft ganz anders orien-

tierte kulturelle Wertvorstellungen entgegen (Steinmann/Scherer 1998a: 23f.);

- die Wertvorstellungen, Politiken oder Strategien in den jeweiligen Kulturen, zumal wenn sie für universal verbindlich angesehen werden, zur Grundlage internationaler Tätigkeiten werden. Auf Seiten der Politik sind viele Bemühungen staatlicher, aber auch überstaatlicher Organisationen zu nennen, welche z.B. die für universell gehaltenen Menschenrechte wie selbstverständlich weltweit fördern wollen, obwohl diese von den lokalen Kulturen (vermeintlich) nicht geteilt werden;
- zwischen den Rahmenbedingungen des Mutter- und Gastlandes kulturelle und institutionelle Unterschiede vorliegen, die es den Unternehmen erlauben, im Gastland Strategien umzusetzen, die im Mutterland rechtlich nicht realisierbar wären.

Wegen der ansteigenden Konfliktrichtigkeit auf dem internationalen Markt berücksichtigen Unternehmen vermehrt die normativen Dimensionen des Managements und bemühen sich darum, eine ethisch sensibilisierte Unternehmensführung zu etablieren. Freilich weisen die ethischen Ansätze, an denen sich die Unternehmen orientieren, häufig das Defizit auf, einseitig von post-traditionalen Gesellschaften her konzipiert zu sein, was die Unternehmen daran hindert, flexibel und situationsgerecht auf die Verhältnisse anderer lokaler Kulturen einzugehen.

Bedeutet das – so könnte man die ethische Problemlage des interkulturellen Managements zuspitzen – den Verzicht auf universale Geltungsansprüche und damit den Verzicht auf rationale Kritik der jeweiligen lokalen Verhältnisse? Weder die kulturalistische Unternehmensethik noch die transzendentalpragmatische Dialogethik wollen diese Konsequenzen einer von beiden cum grano salis geteilten Beschreibung der Problemlage in Kauf nehmen. Zu einer rationalen Unternehmensethik gehört es, sich kritisch von den Werten und Maßstäben sowohl der jeweils anderen Gesellschaft als auch der eigenen distanzieren zu können. Die Frage, vor der beide Ansätze stehen, lautet demnach: *Wie lässt sich ein tragfähiger Weg zwischen den Ansprüchen auf situationsrelative Konkretion normativen Managements und auf universale Geltung ethischer Orientierungen finden? Anders gefragt: Gibt es eine Einheit der Vernunft, die der Vielfalt der kulturellen Lebensformen gerecht werden kann?*

Steinmann und Scherer unterscheiden zwischen zwei argumentativen Zugangsweisen, einem „top down-approach“, der gleichsam ein abstraktes Theorienetz über die Lebenswelt bzw. kulturelle Praxis legt, und einem „bottom up-approach“, der an der lebensweltlichen Praxis ansetzt und aus ihr leitende Orientierungen gewinnt (Steinmann/Scherer 1998a: 25). Sie selbst beanspruchen für sich „bottom up“ vorzugehen. Dieses Vorgehen

erlaube es ihnen, auch die Unterstellungen vermeintlich kulturinvarianter Bedingungen der Möglichkeit von Verständigung, wie sie die Transzendentalpragmatik aufzuweisen trachtet, selbst noch einmal zu hinterfragen (Steinmann/Scherer 1998a: 47f.). Denn nicht der „Modus des *Aufsuchens*“ von universalen Bedingungen in der Sprache, sondern der „Modus der *Herstellung* einer Wortgemeinschaft, die an eine gemeinsame Lebenspraxis anknüpfen soll“ (ebd.) könne beide Aspekte – Universalismus und Kontextsensitivität – miteinander vereinigen.

3.1 Kulturalistische Kritik der transzendentalpragmatischen Position

Steinmann und Scherer sehen in der von der transzendentalpragmatischen Diskursethik beanspruchten absoluten Verbindlichkeit des sogenannten Diskursgrundsatzes und seiner rein philosophischen Begründung durch Argumentationsreflexion ein charakteristisches Beispiel für einen „top down-approach“. Weil die Transzendentalpragmatiker ein universal gültiges, kulturinvariantes Verständnis grundlegender Argumentationsregeln unterstellen, meinen sie, interkulturelle Konflikte schon *vor* Eintritt in einen realen Diskurs mit den Vertretern einer anderen Kultur im Prinzip lösen zu können. Demgegenüber ist geltend zu machen, dass der Argumentationsbegriff selbst zum Streitgegenstand geworden sei bzw. werden könne. Die Steinmannsche Kritik an der Apel-Böhler-Schule stützt sich folglich auf zwei zentrale, miteinander zusammenhängende, Argumente:

Die Außerkraftsetzung des kritisch-rationalistischen Fallibilismusprinzips in Bezug auf konstitutive formale Regeln der Argumentation, die die transzendentalpragmatische Diskursethik propagiert, verwickle diese in einen Widerspruch zu ihren eigenen Grundannahmen. Hinter die Einsicht in die pragmatische Wende – und damit in die prinzipielle Wandelbarkeit aller Verständnisse, auch des Verständnisses des Begriffs der Argumentation – könne die Transzendentalpragmatik nicht zurückgehen.

Das Überspringen dieser Einsicht verleite die Transzendentalpragmatik zu einer „partialpragmatischen“ Vorgehensweise. U.a. Lueken habe hervorgehoben, dass die transzendentalpragmatische Diskursethik ein typisches Beispiel für eine theoretisch-analytische Zugangsweise darstelle, die ihrem Untersuchungsgegenstand – z.B. kulturellen Praktiken des Argumentierens – „top down“, „aus der Perspektive entwickelter Theorien über (abstrakte) Gegenstände“, formale Regeln aufzwinge. „Ist es“, so fragen Steinmann und Scherer mit Gethmann, „nicht gleichsam ein rationalistischer Irrtum der Transzendentalpragmatik zu glauben, man könne universelle Regeln des Argumentierens analytisch gewinnen, ohne auf die praktische Kultur des

Argumentierens einen, wie Kambartel es nennt, ‚strengen Bezug‘ zu nehmen?“ (Steinmann/Scherer 1998a: 55)

3.2 Die kulturalistische Position

Der vermeintliche rationalistische Irrtum lasse sich durch eine „fundamentalpragmatische“ Zugangsweise vermeiden, nämlich durch das konsequente Anknüpfen aller theoretischen Bemühungen an die kulturelle Handlungspraxis. Unter dieser Perspektive zeige sich: In post-traditionalen Gesellschaften liegt eine grundlegende Disposition vor, praktisches Bemühen, auch argumentatives Bemühen, unter die Zielidee der friedlichen Konfliktlösung zu stellen. Diese Kompetenz des Vernunftgebrauchs ist nicht über ein formales Kriterium bestimmbar, sondern nur im praktischen Vernunftgebrauch selbst, in der in eine kulturelle Praxis eingebetteten Performanz des Vernunftgebrauchs, zu erlernen. Glücklicherweise enthält unsere okzidentale *Kultur* schon universale Züge, wie Unparteilichkeit oder Anerkennung der anderen, welche mit der Diskurstheorie durchaus übereinstimmen. Wir lernen daher gewissermaßen den Universalismus bzw. eine auf die Überwindung des Partikularismus zielende transsubjektive Orientierung, wenn wir uns in die kulturellen Praktiken einüben.

Auf dieser Grundlage skizziert Steinmann als harten Problemfall des interkulturellen Managements die Differenzsituation des Aufeinandertreffens von traditionellen und post-traditionalen Gesellschaften. Hier sind die jeweiligen Lebens-, Argumentations- und Gesetzgebungspraxen zu unterschiedlich, um als Basis zur Explikation eines gemeinsamen Vernunftverständnisses dienen zu können. Anstatt eine vermeintliche universale Vernunftorientierung aus dem Ideenhimmel hervorzuzaubern (so wohl der Vorwurf gegen die Transzendentalpragmatik), gelte es nun, Verträglichkeit zwischen den Parteien erst noch *herzustellen*. Im Anschluss an Wohlrapp wird den Angehörigen der post-traditionalen Kulturen ein dreistufiger Prozess „kommunikativer Kulturintegration“ vorgeschlagen, der in eine Interaktion „wechselseitigen Lernens“ einmünden solle.

In einem ersten Schritt geht es um die Offenheit gegenüber dem bloßen „Erlebnis des Fremden“.

Die Fremdheitserlebnisse sollen dann in einem zweiten Schritt reflektiert werden.

In einem dritten Schritt schließlich soll versucht werden, „Verträglichkeit“ herzustellen, indem man in der praktischen Argumentation die gelebten Eigenarten zur Disposition stellt, sich um des Friedens Willen in Distanz zu ihnen bringt – und zwar, wie Steinmann und Scherer ausdrücklich betonen,

„im Zweifel auch zu Freiheit, unverbrüchlichen Menschen- oder Individualrechten“ (Steinmann/Scherer 1998a: 63).

4. Die Antwort der transzendentalpragmatischen Diskursethik

Nach dieser Zusammenfassung der wesentlichen Kritikpunkte Steinmanns an der transzendentalpragmatischen Argumentationsweise wollen wir nun in vier Schritten *erstens* die Gemeinsamkeiten zwischen den dem Augenschein nach eng miteinander verwandten Ansätzen hervorheben, *zweitens* die kritischen Punkte des kulturalistischen Ansatzes diskutieren, *drittens* dessen Einwände gegen die transzendentalpragmatische Diskursethik zu widerlegen versuchen und *viertens* das Grundgerüst einer transzendentalpragmatischen Ethik des interkulturellen Managements vorstellen.

4.1 Gemeinsamkeiten

Die Gemeinsamkeiten liegen zunächst in den intendierten Zielen beider Zugangsweisen: Widerlegung des Relativismus und Aufweis der Möglichkeit universalistischer Orientierungen, und zwar auf eine Weise, die den Angehörigen anderer Gesellschaften mit ihren fremdartigen kulturellen Praxen nicht unreflektiert die eigenen (westlichen) Wertmaßstäbe aufnötigt. Des weiteren soll die universalistische Position so realisiert werden können, dass eine rigorose Anwendung ihrer allgemeinen Orientierungen vermieden wird. Beide Ansätze legen Wert darauf, dass eine situationsgerechte und kontextsensitive Übertragung auf die interkulturellen Probleme vor Ort möglich ist. Aus dem *Entweder Universalismus oder Kontextualismus* soll ein *Sowohl als auch* werden. Schließlich lehnen beide einen „top down-approach“ ab.⁹ Denn die beiderseits reklamierte Einsicht in die pragmatisch-hermeneutische Wende der Philosophie verbietet eine Grundlegung der Ethik im Ausgang von abstrakten Prinzipien, die nicht in einer lebensweltlichen (Rede-)Praxis gründen.

In inhaltlicher Hinsicht kommen sich die Positionen in ihrer Auszeichnung des Dialogs zur Bewältigung ethischer Konfliktlagen nahe. Beide Positionen sind sich darin einig, dass eine moderne, metakonventionelle Ethik nicht mehr auf die etablierten Werte einer jeweiligen Lebensform gegründet werden darf, sondern ihre Gehalte entweder aus der Reflexion auf die Dialogpraxis oder in der dialogischen Argumentation selbst ermitteln muss.

Es liegt nicht zuletzt an diesen Gemeinsamkeiten, dass der Diskurs zwischen den beiden Ansätzen in jüngster Zeit so spannungsreich geführt worden ist. Die beiden Ansätze sind – anders als Steinmann und Scherer beteuern (Steinmann/Scherer 1998a: 66) – *Konkurrenzunternehmen*. Sie suchen nicht „eine andere Frage zu beantworten“ sondern wetteifern um

die richtige Lösung des Grundlagen- und des Anwendungsproblems etwa bei interkulturellen Konfliktlagen innerhalb eines globalisierten Marktes.¹⁰

4.2 Transzendentalpragmatische Kritik der kulturalistischen Unternehmensethik des interkulturellen Managements

Die ersten Konterzüge komplizieren die Argumentationsstellung, indem sie einige argumentationslogische Unterscheidungen einführen. Hierzu gehört in erster Linie die *Unterscheidung von Genese und Geltung*. Wenn man zwischen der Entstehungsgeschichte der Vernunft und ihrer Geltung unterscheidet, kann man in zweierlei Richtungen argumentieren. Man kann einerseits für einen unauflöslichen Zusammenhang von Genese und Geltung argumentieren und damit die geschichtliche Faktizität der Lebensformen als die unüberschreitbare Sinngrenze der Vernunft zu bestimmen versuchen. Andererseits kann man die geschichts- und kulturtranszendierenden *regulativen Ideen* explizieren, die man notwendig in Anspruch nimmt, wenn man mittels einer geschichtlichen Sprache Geltungsansprüche äußert, die in kritische Distanz zur geschichtlichen Realität treten.

Eine *Vermengung von Genese und Geltung* liegt unseres Erachtens der kulturalistischen Position in der Steinmann-Schererschen Prägung zugrunde. Soll man, so fragen sie, „geeignete Lösungshinweise in universellen Vernunftkriterien suchen, *oder* (sic!) ist nicht vielmehr das Verständnis von Vernunft selbst schon kulturell geprägt“ (Steinmann/Scherer 1998: 9)? Damit setzen sie stillschweigend voraus, dass man die universelle Geltung von Vernunftkriterien *nur dann* beanspruchen dürfte, wenn das Verständnis von Vernunft *nicht* aus seiner kulturellen Genese hervorgehen würde. Insofern diese Unterstellung mit einem Totalitätsanspruch behaftet ist (es kann überhaupt keine universelle Geltung von Kriterien einer kulturell situierten Vernunft geben), ist sie nicht haltbar: Wenn sie ihren Totalitätsanspruch aufrecht erhält, negiert sie sich selbst, indem sie gerade die Unmöglichkeit von Totalitätsansprüchen propagiert. Hier würde nur ein Rückzug in die Relativierung der Unterstellung helfen, womit wiederum die prinzipielle Möglichkeit universeller Vernunftkriterien in Form von regulativen Ideen zugestanden werden müsste. Es müsste z.B. zugestanden werden, dass ihre eigene These, die sie in den Diskurs einbringen, einem Geltungsvorbehalt der folgenden Form unterstellt werden muss: Meine These gilt nur, wenn sie von allen Argumentationspartnern in einem *unbegrenzten* Diskurs, aus dem niemand ausgeschlossen werden darf, zwanglos akzeptiert werden könnte. Wie immer kulturell gebunden die Vernunft ist, *diese* Einsicht lässt sich nur um den Preis der Selbstzerstörung des eigenen Vernunftgebrauchs kulturell relativieren, nämlich z.B. auch in folgender selbstwidersprüchlicher Form:

Meine These gilt, wenn sie sich (nur) als Resultat eines *faktischen* interkulturellen Diskurses ergibt.

Steinmann verdrängt diese Problemlage, indem er meint, den *Aufweis* eines universellen Vernunftgehalts durch dessen *Herstellung* ersetzen zu können. Wir halten die vorgeschlagene Herstellungsperspektive durchaus für sinnvoll und in vielen Fällen für hilfreich und nützlich, um ein breiteres Einverständnis zu erzielen, wir bestreiten jedoch, dass es sich hierbei um eine antirelativistische Konzeption handelt. Was erreicht wird, ist lediglich eine *Abschwächung der Folgen* des Kulturrelativismus, die ja in der Regel um so weniger durchschlagen, als man sich auf gemeinsame Standards einigt. Mehr wird auch nicht bei den Positionen von Gergen, Velasquez, Bird und Wieland erreicht, die Steinmann und Scherer in ihrem Epilog (Steinmann/Scherer 1998b: 409ff.) anführen, um zu belegen, „wohin sich die Diskussionen um die internationale Unternehmensethik derzeit entwickelt“.

Zu der Vermengung von Genese und Geltung gesellt sich die Vermengung von *Universalisierbarkeit* einerseits und *Universalisierung* bzw. *Generalisierung* andererseits. Das zeigt sich insbesondere in Steinmanns Aufnahme des Wohlrappschen Vorschlags, den ethischen Universalismus durch einen gleichsam *genetischen Universalismus* zu ersetzen. Im Konflikt miteinander stehende Parteien aus unterschiedlichen Kulturen sollten der Konfliktlösung nicht einfach ihre jeweils eigenen, für universal gehaltenen, moralischen (Verträglichkeits-)Standards zugrunde legen, sondern im Verständigungsgespräch für alle „verträgliche“ moralische Standards erst entwickeln. Damit „der Friede zwischen den Kulturen“ (Steinmann/Scherer 1998a: 51) erreicht werden kann, müsse jede Partei bereit sein, die Standards der eigenen Lebensweise „zur Gänze“ zur Disposition zu stellen.

Steinmann und Wohlrapp sehen nicht, dass mögliche Zustände von „Verträglichkeit“ oder „Frieden“ nichts über die Gültigkeit der moralischen Standards aussagen, auf die man sich hierbei geeinigt hat. Das kann man sich durch ein Gedankenexperiment¹¹ klarmachen: Nehmen wir an, die gesamte Menschheit hätte im Vertrauen darauf, dass der wissenschaftliche Fortschritt Möglichkeiten zur Erschließung neuer Energiequellen eröffnen werde, Einigung darüber erzielt, dem Wirtschaftswachstum Priorität vor der Erhaltung der Naturressourcen einzuräumen.¹² Wäre diese allgemeine Handlungsorientierung *deshalb* – aufgrund der *Herstellung* eines faktischen Konsenses – moralisch gerechtfertigt? Offenbar nicht. Vielmehr verbürgt das Vorliegen oder Herstellen einer faktischen Übereinkunft (das beträfe auch die Einigung auf die Gegenthese, der Erhaltung der Naturressourcen Priorität einzuräumen) nicht die Erkenntnis ihrer moralischen Legitimität. Dieses Gedankenexperiment zeigt, dass moralische Urteile nur unter Bezugnahme auf universal gültige Prinzipien möglich sind – in diesem Fall

unter Bezugnahme auf das Prinzip, die Vernichtung der Lebensgrundlagen der zukünftigen Generationen nicht zu riskieren.

Ein ähnlicher Kategorienfehler unterläuft den Kulturalisten auch bei der Bestimmung des Verhältnisses von *Motivations- und Geltungsebene*. Der methodische Konstruktivismus leidet daran, dass er - wie etwa Paul Lorenzen (Steinmann/Scherer 1998a: 56ff.) - die *Verbindlichkeit* der Friedensnorm von der *Motivation* der Bürger, Frieden anzustreben, abhängig macht. Die Begründungslage verbessert sich für den Konstruktivismus nicht, wenn diese Motivation auf eine *faktische Einsicht* gestützt wird, d.h. wenn der Wille zum Frieden „als eine langfristige Disposition“ aufgefasst wird, „die sich auf *Einsicht* stützt, dass Friede als Ausdruck einer gelungenen Lebenspraxis anzusehen ist“ (Steinmann/Scherer 1998b: 406). Dieses Konzept scheint zudem ein idealistisches Bild der Lebenswelt zu zeichnen.

Steinmanns idealismusträchtige Grundkonzeption, der man gern eine Prise der realistischen, die Eigengesetzlichkeit systemischer Prozesse betonenden, Homannschen Wirtschaftsethik beimischen möchte, schlägt auf konkrete Vorschläge zur Orientierung unternehmerischen Handelns durch. Unter Hinweis auf die *Einsicht* als alleinigen Spender von Orientierungskraft zieht er unseres Erachtens den vorschnellen Schluss, dass es einzig *Selbstverpflichtungen* sein könnten, die den Anknüpfungspunkt der Unternehmensethik darstellen (Steinmann/Löhr 1994: 114ff. und Steinmann/Schreyögg 1999: 109). Wir möchten hieran nicht kritisieren, dass eine Einsicht Quelle von Orientierungskraft ist, sondern lediglich die auf dieser Annahme basierende Engführung unternehmensethischer Forderungen auf Selbstverpflichtungen. Was tun, wenn die „Tragfähigkeit der Gründe“ von verschiedenen Unternehmen unterschiedlich bewertet wird? Was tun, wenn infolgedessen Unternehmen A eine Selbstverpflichtung eingeht, während Unternehmen B dies unterlässt? Eine orientierungsfähige Unternehmensethik muss offenbar die Frage nach einer für *alle* einsichtigen moralischen Orientierung stellen, die auch das Unternehmen noch bindet, das sich faktisch nicht auf eine Selbstverpflichtung einlässt. Verbindlichkeit und Motivation stehen nicht in einem unmittelbaren Bezug zueinander.

Das zeigt einmal mehr: *Bevor* man an faktische Lösungsschritte (Umsetzung) zur Bewältigung interkultureller Konflikte geht, bedarf es einer vorherigen verbindlichen Orientierung, die – über konkrete Diskurse vermittelt - eine Einsicht in die notwendigen, somit kulturinvarianten, Bedingungen von Verständigung, die jeder gewinnen kann, der sich reflexiv auf seine eigene Redepraxis bezieht, voraussetzt, um als verbindlich zu gelten. Weil Steinmann diese Ebenen nicht genügend auseinanderhält, kommt er zu der kurzschlüssigen Kritik an der Diskursethik, diese würde im Aufweis universalen Bedingungen schon die gelingende Problemlösung vor Ort erblicken.

Ein Hauptmotiv dafür, dass sich bei den Kulturalisten der Verdacht eines schleichenden Kulturimperialismus universalistischer Prinzipienethiken hält, liegt in ihrer tiefen Skepsis gegenüber Ansätzen, die - wie Steinmann und Scherer sagen (vgl. Steinmann/Scherer 1998a: 25, 68 und 72) - „top down“ vorgehen. Der „bottom –up-approach“, den die Kulturalisten für sich beanspruchen, ist durch die methodische Regel gekennzeichnet, Vernunftrekonstruktionen auf die konkreten Problemsituationen innerhalb der Kultur beziehen zu sollen. Es gehe darum, „die grammatischen *Tatsachen*“ des Gebrauchs von ‚vernünftig‘ und ‚rational‘ festzustellen (Kambartel 1998: 101). Wir halten diese Vorgehensweise für berechtigt und – im Sinne der pragmatischen Wende – für ein angemessenes Verfahren zur Abweisung theoretischer Überlagerungen der Lebenswelt, freilich unter der *einschränkenden Bedingung*, dass sie eine konsequent reflexive Einstellung nicht ausklammert. Letzteres scheint nun aber im Falle von Kambartel, auf dessen Praxeologie sich Steinmann beruft, vorzuliegen.

Es liegt nahe, an Kambartels „strengem“ Kulturalismus zu kritisieren, dass er deskriptiv verfare und daher nicht in der Lage sei, ‚vernünftig‘ und ‚rational‘ einen normativen Sinn zu geben (vgl. Rähme 1998: 197ff, bes. 201). Dagegen hat sich Kambartel zur Wehr gesetzt, indem er dieser Interpretation eine „*kultursozilogische* Perspektive“ vorwirft (Kambartel 1998: 213). Man dürfe dem „praxeologischen“ Kulturbegriff, der sich auf die in einer Kultur praktisch eingeübten normativen Vernunftorientierungen beziehe, eine kultursozilogische Wortbedeutung nicht einfach überstülpen, um darauf dann den Verdacht einer partikularistischen Perspektive zu gründen. Der praxeologische Kulturbegriff lasse sich „auf einen universalistischen Orientierungsrahmen ebenso beziehen, wie sie partikularer Natur sein kann“ (Kambartel 1998: 212).

Wir meinen, dass der Einwand des deskriptiven Fehlschlusses auch beibehalten werden kann, wenn ein praxeologischer Kulturbegriff unterstellt wird. Man kann nämlich zugestehen, dass das Selbstverständnis der Teilnehmer an einer vernünftigen Lebensform an die faktische Anerkennung *normativer* Kriterien gebunden ist, und *dennoch* den Einwand einer deskriptiven Verfahrensweise bei deren Rekonstruktion erheben. Kambartel unterläuft ein Fehlschluss, der für die kulturalistische Position insgesamt charakteristisch ist. Er besteht in der Annahme, dass die Rekonstruktion, die *Normatives* – die in einer Lebenswelt eingeübten und daher faktisch anerkannten moralischen Standards – rekonstruiert, sich deshalb selbst *als normativ* verstehen dürfe. Man kann jedoch nicht ohne weiteres von der Eigenart des thematisierten Gegenstandes auf die Eigenart der Thematisierungsweise schließen. Um seiner Rekonstruktion einen normativen Sinn zu verleihen, müsste Kambartel eine regulative Überschreitungsperspektive des

etablierten Moralbewusstseins einnehmen können. Dazu ist sie aufgrund der behaupteten Gebundenheit jeder Vernunftrekonstruktion an die Bezugnahme auf die in der jeweiligen Kultur eingeübte Vernunftpraxis nicht in der Lage. Daraus folgt: Obwohl die Kulturalisten durch die Rekonstruktion *faktisch etablierter Universalitätsansprüche* die Überwindung des Relativismus leisten zu können vorgeben, bleiben sie wegen der selbst auferlegten Beschränkung auf die normativen Tatsachen in den jeweiligen Lebenswelten einer kulturalistischen Binnenperspektive verhaftet. Den Ausbruch aus dieser Binnenperspektive, den Steinmann und Kambartel fraglos beabsichtigen, können sie daher nicht durch eine *Begründung*, sondern nur durch eine *Entscheidung* motivieren.

Diese Einwände basieren im Grunde allesamt auf einem grundlegenden Einwand, dem einer ungerechtfertigten Verabsolutierung der *theoretischen* Einstellung (vgl. Böhler 1998: bes. 143-163). Die Kulturalisten scheinen zu meinen, dass jede wissenschaftliche Untersuchung von einer Distanzierung des untersuchten Gegenstandes begleitet ist. Aufgrund dieser Distanzierung sei eine Vergewisserung, die durch keinen Zweifel mehr hintergebar sei, also eine Letztbegründung, unmöglich. Die für die theoretische Einstellung paradigmatische *Distanzierung von der aktuellen Dialogpraxis* ermöglicht es Kambartel (vgl. Kambartel 1998: 99), auch noch die Geltung des Arguments vom zu vermeidenden performativen Selbstwiderspruch (Vermeidung eines Widerspruchs zwischen performativem Teil der Rede und der in der Rede gemachten Aussage¹³) zu relativieren, und zwar auch dann, wenn die Korrektheit dieses Arguments zugegeben wird. Verstricke sich der skeptische Diskurspartner notwendigerweise in einen performativen Selbstwiderspruch, so könne er gleichwohl in Rechnung stellen, dass er prinzipiell dazu in der Lage sei, „seine gegenwärtige *partikuläre* Praxis“ so zu ändern, dass sich kein aktueller Selbstwiderspruch mehr ergäbe.

Im Gegenzug verweist die Transzendentalpragmatik darauf, dass auch die These einer im Einklang mit dem Wandel der Lebenswelten möglichen Veränderung des konstitutiven Handlungswissens vom Argumentieren nur dann als Argument gegen die Gültigkeit dieses Handlungswissens zählen kann, wenn es im Diskurs vorgebracht wird. Daher verstricke sich das Argument einer *vollständigen* Relativierung des Diskurswissens in einen performativen Selbstwiderspruch. Unseres Erachtens würden Steinmann und Scherer die pragmatische Selbstwidersprüchlichkeit ihrer Behauptung, „dass sich die Geltungsfrage nicht loslösen lässt von Bemühungen, den Prozess der Bedeutungskonstitution von Worten (insbesondere des Wortes „Argumentation“, Verf.) lebenspraktisch zu verankern“ (Steinmann/Scherer 1998b: 408), klar werden, wenn sie die Sinnbedingungen dieser, ihrer eigenen Behauptung mitbedenken würden.

Dann würde sich z.B. zeigen, dass sie wesentliche Bedeutungselemente des Wortes „Argumentation“ (etwa Anerkennung des Satzes vom zuvermeidenden Widerspruch) nicht an eine zufällige Lebenspraxis binden und daher relativieren können, weil das nämlich die aktuelle „Praxis des Argumentierens“ (Steinmann/Scherer 1998b: 404) zerstören würde.¹⁴

4.3 Widerlegung der kulturalistischen Einwände gegen die transzendentalpragmatische Diskursethik

Steinmann und Scherer ihrerseits sehen einen Widerspruch in der transzendentalpragmatischen Argumentation. Mit dem Zugeständnis der Verankerung menschlicher Rede in den Wortverwendungsregeln einer geschichtlichen Sprachgemeinschaft würde sie notwendig in Widerspruch zu ihrer Auffassung eines unhintergehbaren Verständnisses von Argumentation geraten. Weil die Regeln des Argumentierens erst durch die kulturelle Praxis des Argumentierens konstituiert (erlernt) werden, sei die Bedeutung von Argumentieren auf diese (die kulturell etablierte) Praxis notwendig zu relativieren.

Dagegen möchten wir zwei sinnkritische Einwände vortragen. Zum einen nehmen unseres Erachtens die Kulturalisten selbst mit dem Verweis auf die kulturrelative Bedeutung vom Argumentieren die *regulative Idee* einer kulturinvarianten Bedeutung schon in Anspruch. Wie anders sollte man eine *vernünftige* Korrektur des Verständnisses von Argumentation *denken* können, wenn es nicht *immer schon*, d.h. in Form einer universal verbindlichen Verpflichtung, der Korrektur durch Argumente vom Standpunkt anderer (im Prinzip *aller* denkbaren, nicht nur zufällig existenten) kultureller Horizonte – mögen diese entstanden sein, wie sie wollen – offensteht? (vgl. Rähme 1998 und Böhler 1998) Zum anderen ist darauf hinzuweisen, dass es der Transzendentalpragmatik vor allem um den Nachweis der Unhintergebarkeit von *regulativen Ideen* geht. Es ist nicht das primäre Ziel der transzendentalpragmatischen Argumentation, *faktisch etablierte* Kriterien der Vernünftigkeit nachzuweisen; sie setzt also nicht „eine universelle Kultur des Argumentierens“, die doch im gegenseitigen Lernprozess erst herzustellen wäre, als *gegeben* voraus. Es gibt keine durch und durch vernünftige Kultur. Wir sind immer nur auf dem Weg zu einer (lokalen wie globalen) Vernunftkultur. Damit wir aber wissen, auf welche Weise wir vorgehen sollen, um an ihrer Herstellung mitzuwirken, müssen wir schon über ein universales praktisches Wissen über die regulativen Zielideen des Diskurses, z.B. der Verpflichtung zur Bemühung um den argumentativen Konsens, verfügen.

Wenn dies beachtet wird, lassen sich wohl scharfe Vorwürfe, dass sich die transzendentalpragmatische Position „auf fremde Kulturen nur mit einer strategischen Einstellung einließe, diese schrittweise und situationsgerecht

zur Vernunft zu bringen“, und daher meine, „von fremden Kulturen zu lernen [sei] nur insoweit notwendig, wie das erworbene Wissen für den Prozess der *Belehrung* fremder Kulturen dienlich ist“ (Steinmann/Scherer 1998a: 66), nicht mehr aufrecht erhalten. Wir glauben sogar, dass die Steinmannsche Auffassung des ethisch legitimen interkulturellen Managements besser von der transzendentalpragmatischen Diskursethik gestützt werden kann, wenn sie ihre *absolute* Fallibilitätsthese (in der Form: Alles lässt sich prinzipiell geltungslogisch einklamern) aufgibt.

Die Transzendentalpragmatik fordert eine konsequent *reflexive* Einstellung, die auf die Sinnvoraussetzungen der eigenen *aktuellen* Redepraxis reflektiert. Die Dialogpartner werden mit Behauptungen konfrontiert, deren Geltung sie nicht bestreiten können, wenn ihre aktuelle Geltungsbestreitung als Teil einer dialogischen Praxis, der für andere als Geltungsbestreitung verständlich ist, gelingen soll.¹⁵ Eine solche Behauptung könnte z.B. die unbedingte Verpflichtung enthalten, alle anderen Diskurspartner als gleichberechtigt anzuerkennen. Es scheint nicht möglich, die absolute Geltung dieser Diskursnorm zu bestreiten, ohne sich als verständlicher Dialogpartner aus dem Diskurs herauszuziehen. Die Kulturalisten versuchen es dennoch, um ihre absolute Fallibilitätsthese (die sie offenbar mit der Vorstellung einer bestmöglichen toleranten Haltung verbinden) nicht aufgeben zu müssen.

Mit Gethmann weisen sie auf ein vermeintliches praxeologisches Defizit der diskursethischen Reflexion hin. Indem die Diskursethiker für die Begründung vermeintlich universeller Regeln des Argumentierens „auf die praktische Kultur des Argumentierens“ keinen „strengen Bezug“ nehmen, müssten sie die Regeln des Argumentierens „analytisch“ zu gewinnen versuchen. Diese Praxisferne eines vermeintlichen „top-down-approach“ bedeutet, so ließe sich ergänzen, dass sie keine wirkliche *synthetische* Erkenntnis erzielen, sondern als Erkenntnis lediglich ausgeben, was sie zuvor in den Argumentationsbegriff hineingelegt haben. Die Begründung sei zirkulär.

Es geht im reflexiven Diskurs jedoch nicht um eine Klärung der bloß formalen Aspekte des Argumentations**begriffs**, sondern um die Aufdeckung der notwendigen Sinnbedingungen der Argumentations**praxis**.¹⁶ Die Transzendentalpragmatik beansprucht für sich, mit der Praxeologie in einem viel strengeren Sinne ernst zu machen als Kambartel. Dieser nämlich klammert die Reflexion auf die *aktuelle* „praktische inhaltliche Lebenserfahrung“, jene, die das aktuelle Argumentieren begleitet, systematisch aus. Die Transzendentalpragmatik hingegen legt darauf das Hauptgewicht. Wegen dieses strikten Reflexionsbezuges auf die aktuelle Argumentationspraxis ließe sich daher mit gutem Recht behaupten, dass der „bottom-up-approach“, das Ansetzen an der unmittelbaren Praxis unter Verzicht auf theoretische Dis-

tanzierung von dieser Praxis, eher für die Transzendentalpragmatik kennzeichnend ist, während der praxeologische Kulturalismus aufgrund seiner Distanzierung vom aktuellen Argumentationshandeln eine – wenngleich schwache – Tendenz zum „top-down-approach“ aufweist.¹⁷

4.4 Der transzendentalpragmatische Ansatz

Für die transzendentalpragmatische Diskursethik und die von ihr begründete universalistische Orientierung ist die Anerkennung zweier *regulativer Ideen* entscheidend. Die eine macht die Gültigkeit von Argumenten (ungeachtet dessen, aus welchem kulturellen Kontext sie vorgetragen werden) davon abhängig, dass diese Gegenargumenten standhalten könnten, die in *kommunikativer* (statt z.B. in strategischer) Einstellung vorgetragen werden; die andere regulative Idee enthält die Bedingung, dass die Beanspruchung von Gültigkeit für die eigenen Argumente *keine Einschränkung* der Argumentation anderer oder ein einseitiges Belehren duldet, man also jederzeit bereits sein sollte, die eigenen Argumente den Falsifikationsversuchen der anderen auszusetzen, d.h. *von ihnen zu lernen*.

Der Unterschied zum praxeologischen Kulturalismus besteht hier nicht darin, dass dieser anderes fordert, sondern dass er eine Distanzierung von diesen regulativen Ideen nicht *per se* für ungerechtfertigt hält und daher im interkulturellen Konfliktfall den Trägern einer entsprechenden universalistischen *Gesinnung* empfiehlt, nicht auf ihrer Anerkennung zu beharren, vielmehr den Weg zur Akzeptanz dieser Vorstellungen „offenzuhalten“.

Nun glauben auch wir, dass es hin und wieder – im Einzelfall – notwendig sein kann, auch in Bezug auf die Grundlagenproblematik eine Gesprächsführung zu wählen, die es dem Gegenüber leichter macht, die vorgetragenen Argumente überhaupt zur Kenntnis zu nehmen und vernünftig abzuwägen, aber dies kann unseres Erachtens nichts an der unhintergehbaren Gültigkeit *dieser* regulativen Ideen ändern, da sie nur um den Preis des pragmatischen Selbstwiderspruchs des Bestreitungsversuchs „bestritten“ werden könnten (bzw. *nicht* bestritten werden könnten, weil die Bestreitungspraxis als solche scheitern würde). Um die Probleme des interkulturellen Managements weder ohne pragmatistische noch idealistische noch rigoristische Verkürzungen bewältigen zu können, empfehlen wir eine klare Unterscheidung zwischen Prinzipien- und Realisierungsebene.¹⁸

Weniger strittig, freilich häufig unbeachtet, ist die Unterscheidung zwischen Legitimations- bzw. Begründungsebene des Handelns einerseits und der Ebene seiner Motivation andererseits. Im praktischen Diskurs muss die *Motivation zur Befolgung* einer Handlungsnorm unterschieden werden von der *Begründung der Verbindlichkeit* einer Handlungsnorm. Im moralischen Diskurs

dürfen Wille und Pflicht, Wollen und Sollen nicht miteinander vermengt werden.

Hinsichtlich der Realisierung moralischer Prinzipien lassen sich analytisch zwei faktisch ineinander übergehende Dimensionen unterscheiden, die *Konkreptions-* und die *Umsetzungsdimension*. Eine *Konkretion* allgemeiner moralischer Regeln ist notwendig, weil diese die menschliche Praxis nicht unmittelbar regulieren können. Sie bedürfen insbesondere einer auf die jeweilige Problemsituation bezogenen Interpretation. Der Weg vom Allgemeinen zum Konkreten durchläuft hierbei mehrere Konkreptionsstufen. An dem einen Ende des Weges steht die im *philosophischen* Diskurs (mittels strikter Diskursreflexion) zu leistende Begründung eines höchsten moralischen Prinzips. An dem anderen Ende steht die über *konkrete* Diskurse, die von diesem Prinzip angeleitet sind, zu erreichende kontextsensitive Anwendung des allgemeinen Prinzips auf einen bestimmten Fall. In den konkreten Diskursen muss es vor allem um ein angemessenes Verständnis der Handlungsweisen der von einer Entscheidung Betroffenen sowie die Ermittlung der ihnen zugrunde liegenden Interessen und Werthaltungen gehen. Auf dieser Grundlage ist dann der Diskurs zu einer begründeten moralischen Beurteilung der jeweiligen Handlungsweisen zu führen, zu einer Beurteilung allerdings, die unter Fallibilitätsvorbehalt stehen muss.

Die Konkreptionsdiskurse müssen von *Umsetzungsdiskursen* flankiert werden. Sollen erstere den Rigorismus einer direkten Unterordnung des Besonderen unter das Allgemeine verhindern, übernehmen diese die Funktion, den Rigorismus einer idealistischen Überblendung der Realität abzuwehren. Da wir *Verantwortung* für den Erfolg des Moralischen haben, müssen wir Diskurse über eine angemessene Umsetzung moralischer Prinzipien und Normen in der moralisch unvollkommenen Lebenswelt führen. In diesen Diskursen sind die moralisch relevanten *Folgen* unseres Tuns, insbesondere auch des (vom idealistischen Standpunkt aus betrachtet) vorbehaltlos „moralischen“ Handelns selbst mitzubedenken (vgl. Böhler 1998).

5. Schlussbemerkung: Rigoristisches versus situationsbezogenes Verständnis des Universalismus

Die vorgetragene Argumentation sollte belegen, dass eine universalistische Ethik, insofern sie aus der Reflexion auf die Diskurspraxis (einschließlich der aktuellen Diskurspraxis!) hervorgeht, eine – und das dürfte die Betriebswirtschaftler und die Unternehmer vor Ort am meisten interessieren – differenzierte und praktisch verantwortbare Orientierung für alltäglich auf-

tretende Probleme im interkulturellen Management bieten kann. Daher treffen die rigoristischen Unterstellungen Steinmanns gegenüber einem ethischen Universalismus auf *diesen* Universalismus nicht zu. Das wäre freilich im Einzelfall zu zeigen. Hier können wir es abschließend nur an einem Beispiel, das Steinmann anführt, um die Schwächen einer universalistischen Zugangsweise aufzuzeigen, illustrieren.

Als Beispiel für eine unangemessene universalistische Vorgehensweise führen Steinmann und Scherer die Firma Levi Strauss & Co an, welche eine universalistische Strategie vertritt und sich sogar aus dem lukrativen Produktionsstandort China wegen der dortigen offensichtlichen Missachtung grundlegender Menschenrechte zurückzog (vgl. Steinmann/Scherer: 34 ff.). Levi Strauss & Co. hatte sich vorgenommen, die eigene Unternehmenskultur,¹⁹ „die sich sehr stark auch religiösen Traditionen in der Firma selbst verdankt“ (a.a.O.: 36), universell zur Geltung zu bringen – und hierbei weder Kompromisse einzugehen noch im Einzelfall entstehende Kosten zu scheuen.

Hier sehen Steinmann und Scherer ein typisches Beispiel für eine universalistische „Entweder-Oder-Politik“, mit der die Möglichkeit zur aktiven Gestaltung vor Ort preisgegeben bzw. wesentlich reduziert wird. Die kulturalistische Perspektive hingegen setze – entsprechend dem vorgestellten Dreischrittverfahren à la Wohlrapp – auf wechselseitige Lernprozesse. Die Unternehmung sei dann nicht mehr *Verkünder* westlicher Werte, sondern würde als Change-agent in einem offenen Prozess auftreten. Auch würde dieser universalistische Ansatz die interkulturelle Geltung der Menschenrechte schlichtweg propagieren, während der kulturalistische sie als das derzeit einzige Modell, also ohne überzeitliche Geltung, für die Beantwortung der Frage des friedlichen Zusammenlebens zur Verfügung stellt.

Deutet man nun diese Stellungnahme unter der Perspektive der transzendentalpragmatischen Diskursethik, so zeigt sich: Mit der diskursethischen Ebenenunterscheidung zwischen philosophisch-ethischem Diskurs und konkreten Diskursen (von Apel als „transzendente Differenz“ bezeichnet), muss das Vorgehen von Levi Strauss, insofern konkrete Werte einer Unternehmenskultur schlicht auf *alle möglichen situativen Verhältnisse* übertragen werden, als rigoristisch und idealistisch gekennzeichnet werden. Daraus folgt nun aber nicht, dass andererseits die Gültigkeit *aller universalistischen Orientierungen*, z.B. *aller Menschenrechte und aller Grundverbindlichkeiten*, prinzipiell in Zweifel gezogen werden können. Insbesondere können nicht diese Rechte und Pflichten in Zweifel gezogen werden, die Steinmann selbst in Anspruch nehmen muss, um allen Unternehmen seine kulturalistische Vorgehensweise zu empfehlen, z.B. das Toleranzprinzip: „Verhalte dich tolerant gegenüber anderen Kulturen, indem Du keine Gewalt u.ä. gegen sie

ausübst, sondern ihren Argumenten, die sie in Bezug auf ihre jeweiligen Lebens- und Handlungskontexte vorbringen könnten, insbesondere im Konfliktfall zur Sprache verhilfst!“ Dieses Prinzip, das ja wohl kaum wiederum als rigoristisch zu kennzeichnen ist, kann überhaupt nicht mehr sinnvoll als *bloß relativ* gültig auch nur gedacht werden. Denn das würde die kulturalistische Intention ebenso zerstören, wie es performativ selbstwidersprüchlich wäre. Die Vorgehensweise von Levi Strauss & Co wäre also nicht prinzipiell als rigoristisch oder nicht rigoristisch zu kennzeichnen; es wäre vielmehr zu sehen, wo Prinzipien berührt werden, die nicht nur kultureller (z.B. religiöser) Natur sind, sondern vernunftreflexiv nicht sinnvoll distanziert werden können.

Freilich besagt das noch keineswegs, dass eine als legitim ausgewiesene universalistische Orientierung um jeden Preis umgesetzt werden soll. Da – wie aus der diskursethischen Architektonik hervorgeht – noch eigens Umsetzungsüberlegungen bzgl. der konkretisierten universalistischen Orientierungen angestellt werden sollen, kann man und soll man auch die jeweiligen Macht- und Gewaltverhältnisse und auch die Selbstbehauptungsinteressen der eigenen Organisation, für die der handelnde Manager in einer Verantwortungsrolle steht, mitberücksichtigen. Wir glauben daher, dass die transzendentalpragmatische Diskursethik ein viel differenzierteres Modell anzubieten hat als die Steinmannsche Unternehmensethik, um auch die folgenden Forderungen, die Steinmann erhebt, bewusster und verbindlicher zu erfüllen:

- Effizienzgesichtspunkte nicht ungebührlich auszuklammern
- Managementprinzipien auf die jeweiligen Kontexte zu beziehen und mit den Menschen vor Ort abzustimmen
- Planungs-, Entscheidungs- und Informationsprozesse so zu gestalten, dass die lokalen Besonderheiten bestmöglich eingebracht werden können
- Organisationsstrukturen und Führungsstile mit genügender Sensibilität für die lokalen Besonderheiten zu entwickeln

Steinmann geht in seiner Kritik des Universalismus zu stark von dem Modell einer direkten Übertragung universalistischer Orientierungen auf die jeweilige kulturell geprägte Realität aus; er differenziert nicht genügend zwischen Prinzipien- und Realisierungsebene. Dadurch übersieht er, dass die mehrstufig angelegte Diskursethik eine unmittelbare Anwendung des Diskursgrundsatzes auf die Realität gerade untersagt.²⁰ Wie sollte diese unmittelbare Orientierung auch aus dem Diskursgrundsatz, der ein ständiges und nie erreichbares regulatives Bemühen enthält, hervorgehen?

Bemühe Dich darum, so zu handeln, dass für die Berechtigung Deiner Handlungsweise in einem ernsthaft geführten, rein verständigungsorientierten, unbegrenzten argumentativen Diskurs Konsens erzielt werden würde!

-
- ¹ Vgl. dazu die Diskussionsbände der Berliner Forschungs- und Herausgebergruppe „Ethik und Wirtschaft im Dialog“ (EWD). Böhler/Stitzel (2000) und Harpes/Kuhlmann (1997).
 - ² Mit Ulrichs Ansatz einer integrativen Wirtschaftsethik werden wir uns an anderer Stelle auseinandersetzen.
 - ³ Allerdings übersieht Ulrich die Pointe der diskursethischen Reflexion, „wenn er das Besondere der Diskursethik lediglich darin erblickt, daß sie ‚zwar nicht die einzig mögliche, aber die [...] elaborierteste Form der Explikation des moral point of view dar(stellt), die [...] älteren Explikationen des Moralstandpunkts (z.B. jener Kants) überlegen ist.‘ Daher zählt er ältere Explikationen des Moralstandpunkts wie die, auf anthropologische Annahmen gestützte, Theorie der moralischen Gefühle von Adam Smith zu den Ansätzen, die in einer Linie mit der Diskursethik stünden.“ (Ulrich 1998: 37f.)
 - ⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Ansatz von Homann/Blome-Drees (Steinmann/Löhr 1994: 131ff.).
 - ⁵ Vgl. die Auseinandersetzung mit M. Friedmans Position (Steinmann/Schreyögg 1999: 105, 108f.). Vgl. auch Stitzel 2000.
 - ⁶ Damit sind nicht Gemeinschaften gemeint, die ihre traditionellen Bindungen zu negieren versuchen (ein sinnloser Versuch), sondern Gemeinschaften, die ihre Traditionen kritisch zu reflektieren vermögen.
 - ⁷ Die Betriebswirtschaft ist demnach sowohl technische als auch politische Wissenschaft.
 - ⁸ Wir möchten mit unserer Darstellung der Steinmannschen Position keinesfalls suggerieren, dass wir diese Unterscheidung zwischen traditionellen und post-traditionalen Kulturen wie überhaupt die Verwendung des Begriffs „Kultur“ ohne weiteres akzeptieren. Wie umstritten der Begriff der „Kultur“ und die entsprechenden Theorien zu interkulturellen Interaktionen bzw. zu interkultureller Verständigung sein können, hat Thomas Meyer gezeigt. Insbesondere Theorien, die uns vorschlagen, andere Kulturen als das ganz Fremde zu denken, verfallen der antiquierten Vorstellung einer möglichen Abgeschlossenheit jeweiliger Kulturen, die auf „Herders Kugeltheorie der vollkommenen Geschlossenheit kultureller Einheiten“ zurückgeht. Das kann zu extremen Folgerungen führen: auf der einen Seite zur These eines unvermeidlichen „Kampfes der Kulturen“ (Huntington 1996), auf der anderen Seite zu einer kritiklosen Toleranz der andersartigen kulturellen (z.B. moralischen) Denkweise. (Vgl. Meyer 2000)
 - ⁹ Das lädt natürlich beide Parteien dazu ein, sich gegenseitig eine solche Zugangsweise zu unterstellen.
 - ¹⁰ Die jüngsten Beiträge aus transzendentalpragmatischer Perspektive sind enthalten in den beiden gerade erschienenen Bänden: Böhler/Stitzel (2000), vgl. da insbesondere die Beiträge von Böhler, Gronke und Ulrich sowie Apel/Burckhart (2000), vgl. insbesondere die Beiträge von Apel und Böhler.
 - ¹¹ Dieses Gedankenexperiment ist nicht charakteristisch für die transzendentalpragmatische Argumentation. Es dient lediglich dazu, eine argumentationslogische Unterscheidung zu verdeutlichen. Daher ist die diesbezügliche Kritik Steinmanns und Scherers an ihm verfehlt (vgl. Steinmann/Scherer 1998b: 405, Anm. 8).

- ¹² Dass Steinmann und Scherer dieser Einigung faktisch nicht zustimmen würden (ebd.), ist uns sehr sympathisch. Freilich kann ihre faktische Ablehnung nicht als Widerlegung des Gedankenexperimentes gelten (wie sie meinen), da der Wohlrappsche genetische Universalismus ja beinhaltet, alle(!) Standards, also auch die eigenen Zustimmungsnäigungen, auszuklammern.
- ¹³ „Die Zweifel an der Verbindlichkeit einer Pflicht zum moralischen Diskurs ergeben sich einfach daraus, dass wir (...) nicht konsequent am Leitfaden der Sprache denken, sondern – als wäre es Glas – durch das hindurchsehen, was in jeder gesprochenen Sprache angelegt ist, und was sich in jeder formal vollständigen Äußerung mit zum Ausdruck bringt: die reflexive Dialogizität, die auf Selbstverantwortung im Dialog angelegte zwiefache Wechselseitigkeit der Rede, welche immer schon Gestalt findet in der Beziehung zwischen dem einleitenden Sprechakt bzw. performativen Akt (wie ‚ich behaupte Euch gegenüber‘) und dem Aussagegehalt wie auch in der Wechselbeziehung zwischen einer solchen Äußerung und den Hörern, die darauf ihrerseits mit einer Äußerung antworten können.
Wenn wir uns einmal nicht verführen lassen, bloß eine theoretische oder analytische Einstellung einzunehmen und über das wegzusehen, was wir notwendigerweise *dialogisch* *um*, wenn wir irgendeinen Bedeutungsgehalt zum Ausdruck bringen und etwa eine These vertreten, dann zeigt sich: wir haben jeweils die Verbindlichkeit des argumentativen Dialogs schon in Anspruch genommen und können sie gar nicht mehr sinnvoll bestreiten; infolgedessen sind wir zum Ausführen und Durchführen des (ja durch unsere eigene Behauptung eingeleiteten oder fortgesetzten) argumentativen Dialogs verpflichtet. So kommt es dem Bruch eines Versprechens gleich, welches wir (durch unsere eigene Behauptung) uns selbst und Anderen gegeben haben, wenn wir etwas behaupten, also prüfbare Geltung dafür beanspruchen und somit einen argumentativen Dialog eröffnet haben, aber gleichzeitig wohl etwa die These vertreten, wir seien nicht zum Dialog verpflichtet (propositionaler Gehalt). (Böhler 2000a: 55)
- ¹⁴ Wir teilen durchaus den Rekurs auf die „Praxis des Argumentierens“. Die Reflexion auf die Argumentationspraxis – freilich die *aktuelle* (!) Argumentationspraxis – macht den Clou der diskurspragmatischen Argumentation aus.
- ¹⁵ Vgl. hierzu Böhler in Fußnote 13.
- ¹⁶ Es handelt sich daher nicht um eine analytische sondern synthetische Argumentation.
- ¹⁷ Pointiert hat Gunnar Skirbekk die Schwachstelle der wittgensteinisch orientierten Praxeologie, ihre Selbstvergessenheit als Philosophierende herausgehoben: „In my view the case-oriented and potentially contextualist praxeology suffers from a lack of reflection (...). Philosophizing is also an activity, an activity in which the participants talk and listen to each other, read and write, in consequence of which arguments and positions are reconstructed, interpreted, made more precise and evaluated as to their relevance and strength. Discussion and reflection are also activities which can be praxeologically described. (...) The philosophical experiences of the undeniability of certain presuppositions, such as the principle of contradiction (mentioned already in Aristotle) or of Cartesian cogito, are among the more essential examples.“ (Skirbekk 1997: 296).
- ¹⁸ Vgl. zum Folgenden etwa Gronke 2000b.
- ¹⁹ Vgl. zum Begriff „Unternehmenskultur“, welcher selbst noch wertfrei ist, Schreyögg, Organisation, S. 435–471
- ²⁰ Vgl. Böhler 1998, Kap. III.2.

Literaturverzeichnis

Apel, K.-O. (1998): Faktische Anerkennung oder einsehbar notwendige Anerkennung? Beruht der Ansatz der transzendentalpragmatischen Diskursethik auf einem intellektualistischen Fehlschluß?, in: ders., Auseinandersetzungen, Frankfurt am Main, S. 221-280. ► **Apel, K.-O. (2000):** Diskursethik als Ethik der Mit-Verantwortung vor den Sachzwängen der Politik, des Rechts und der Marktwirtschaft, in: Apel, K.-O./ Burckhart, H. (Hrsg.), Prinzip Mitverantwortung. Grundlage für Ethik und Pädagogik, Würzburg, S. 69-95. ► **Böhler, D. (1998):** Dialogbezogene (Unternehmens-)Ethik versus kulturalistische (Unternehmens-)Strategik. Besteht eine Pflicht zur universalen Dialogverantwortung?, in: Steinmann, H./ Scherer, A. G. (Hrsg.) (1998), Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main, S. 126-178. ► **Böhler, D. (2000a):** Idee und Verbindlichkeit der Zukunftsverantwortung: Hans Jonas und die Dialogethik – Perspektiven gegen den Zeitgeist, in: Böhler, D./Stitzel, M. u.a. (Hrsg.) (2000), Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft, Münster, S. 34-69. ► **Böhler, D. (2000b):** Warum moralisch sein? Die Verbindlichkeit der dialogbezogenen Selbst- und Mit-Verantwortung, in: Apel, K.-O./Burckhart, H. (Hrsg.) (2000), Prinzip Mitverantwortung. Grundlage für Ethik und Pädagogik, Würzburg, S. 15-68. ► **Gronke, H. (2000a):** Die ‚ökologische Krise‘ und die Verantwortung gegenüber der Natur. Zu den Grundlagen einer ökologischen Wirtschaftsethik, in: Böhler, D./Stitzel, M. (Hrsg.) (2000), Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft, Münster, S. 159-193. ► **Gronke, H. (2000b):** Die Orientierungskraft der Diskursethik. Neue Aspekte der Architektur der Diskursethik, in: Burckhart, H./Gronke, H./Brune, J.B. (Hrsg.), Die Idee des Diskurses. Interdisziplinäre Annäherungen, Markt Schwaben, S. 15-31. ► **Harpes, J.-P./ Kuhlmann, W. (Hrsg.) (1997):** Zur Relevanz der Diskursethik, Münster. ► **Homann, K./Blome-Drees, F. (1992):** Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen. ► **Huntington, S. P. (1996):** Kampf der Kulturen, München. ► **Kambartel, F. (1998):** Vernunft: Kriterium oder Kultur? Zur Definierbarkeit des Vernünftigen, in: Steinmann, H./Scherer, A. G. (Hrsg.) (1998), Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main, S. 88-105. ► **Meyer, Th. (2000):** Globalisierung und Menschenrechte, in: Böhler, D./Stitzel, M. (Hrsg.) (2000), Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft, Münster, S. 303-328. ► **Rähme, B. (1998):** Ethischer Universalismus und interkulturelles Lernen. Kulturalistische versus transzendentalpragmatische Perspektiven, in: Steinmann, H./ Scherer, A. G. (Hrsg.) (1998): Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main, S. 191-211. ► **Schreyögg, G. (1999):** Organisation, Wiesbaden. ► **Skirbekk, G. (1997):** Contextual and Universal Pragmatics, in: Fjelland, R. u.a. (Hrsg.), Philosophy beyond Borders, Bergen, S. 293-325. ► **Steinmann, H./ Löhr, A. (1994):** Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart. ► **Steinmann, H./ Scherer A. G. (Hrsg.) (1998):** Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main. ► **Steinmann H./ Scherer A. G. (1998a):** Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus. Kritische Anfragen der Betriebswirtschaftslehre an die Philosophie, in: dies. (1998): Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main, S. 23-87. ► **Stein-**

mann H./ Scherer A. G. (1998b): Epilog. Zugleich eine Stellungnahme zum Rückblick von Horst Gronke, in: dies. (1998), Zwischen Universalismus und Relativismus, Frankfurt am Main, S. 402-416. ► **Steinmann, H./ Schreyögg, G. (1999):** Management, Wiesbaden. ► **Stitzel, M. (2000):** Unternehmerische Handlungsspielräume für umweltorientierte Zukunftsverantwortung, in: Böhler, D./Stitzel, M. (Hrsg.), Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft, Münster, S. 392-405. ► **Ulrich, P. (1998):** Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: Steinmann, H./ Wagner, G. R. (Hrsg.), Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 33-47. ► **Ulrich, P. (2000):** Lebensdienliche Marktwirtschaft und die Zukunftsverantwortung mündiger Wirtschaftsbürger, in: Böhler, D./Stitzel, M. (Hrsg.), Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft, Münster, S. 70-84.

Zu den Autoren

Dipl.-Ing. Dr. phil. Horst Gronke

Hans Jonas-Zentrum am Institut für Philosophie der Freien Universität Berlin

Königin-Luise-Str. 34
14195 Berlin

Tel: ++49-(0)30 838-53332

Fax: ++49-(0)30 838-51308

Email: gronke@zedat.fu-berlin.de

Falk Schmidt

Hans Jonas-Zentrum der FU Berlin

Königin-Luise-Str. 34
14195 Berlin

Tel: ++49-(0)30 838-56308

Fax: ++49-(0)30 838-51308

Email: falk.schmidt@berlin.de

Horst Gronke, geb. 1955, Studium des Bauingenieurwesens an der FH Saarbrücken, Berufstätigkeit als Bauingenieur, Studium der Philosophie, Sozialpsychologie und Allgemeinen und Vergleichenden Literaturwissenschaft an der Universität des Saarlandes, M.A. 1990, Diss. phil 1996, 1991-1996 wiss. Mitarbeiter am Zentralinstitut für Fachdidaktiken der FU Berlin, seit 1996 wiss. Ass. am Phil. Inst. der FU Berlin.

Veröffentlichungen u.a. zur Praktischen Philosophie und Ethik, insbesondere Diskursethik.

Falk Schmidt, geb. 1975, Studium der Philosophie, Betriebswirtschaftslehre und Teilgebiete des Rechts.

Seit 1998 Tutor am Hans Jonas-Zentrum an der FU Berlin. Die Masterarbeit zu „Diskursethische Ansätze der Wirtschaftsethik im Vergleich“ steht vor dem Abschluss.